

Toujours plus de besoins, toujours moins de subsides : la Croix-Rouge se réinvente

par

■ **Grégoire Ducret** ■

Directeur de la stratégie et de l'innovation de la Croix-Rouge française,
directeur général de 21, l'accélérateur d'innovation sociale de la Croix-Rouge française

En bref

La Croix-Rouge française, avec 18 000 salariés, 60 000 bénévoles, 20 000 étudiants et 1 750 implantations, est confrontée à une augmentation sans précédent des besoins – prise en charge de 1 million de personnes supplémentaires en dix ans, exclusion numérique de 13 millions de personnes, etc. –, alors que les subventions, la générosité du public ainsi que le bénévolat baissent. Elle se redéfinit en se voulant plus agile et en développant des coopérations avec des associations et des entreprises, car les défis sont tels que le monde associatif ne suffira pas à y répondre. Il lui faut innover pour s'adapter à l'évolution des besoins et des techniques, et être à l'écoute d'acteurs du terrain qui, au contact des besoins, inventent des solutions. Elle vient ainsi de créer un accélérateur d'innovation sociale, à la fois tourné vers l'intérieur, pour favoriser l'intrapreneuriat de ses salariés et bénévoles, et vers l'extérieur, pour soutenir et accompagner des projets entrepreneuriaux d'associations ou même d'entreprises.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, Le RAMEAU et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

La branche française du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont les origines remontent à la bataille de Solferino (où s'affrontèrent, en 1859, l'armée franco-sarde et l'armée autrichienne), est le principal acteur de l'action sociale en France. Constitué de 192 sociétés nationales dans le monde, regroupant quelque 16 millions de bénévoles, ce mouvement est la plus importante organisation humanitaire de la planète. Il est doté de deux organes internationaux : le Comité international de la Croix-Rouge, qui a présidé à la création du droit international humanitaire et intervient dans les zones de conflit, et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui coordonne l'action des sociétés nationales dans les zones de paix, lorsque survient une catastrophe naturelle – cette fédération est aujourd'hui très mobilisée dans la lutte contre la Covid-19.

Entre salariés, bénévoles et étudiants, la Croix-Rouge française regroupe peu ou prou 100 000 personnes.

Les missions multiples de la Croix-Rouge française

Parmi les bénévoles de la Croix-Rouge française, 10 000 sont formés au secourisme. Ils interviennent notamment lors de manifestations sportives ou culturelles, en appui des pompiers et du SAMU, lors de crises sanitaires, ou encore auprès du grand public pour le sensibiliser et le former aux gestes qui sauvent des vies. Les autres bénévoles sont engagés dans l'action sociale, notamment à travers l'aide alimentaire et la distribution de vêtements.

Les salariés sont répartis dans 650 établissements, sanitaires, sociaux, médicosociaux et de formation. Ainsi, la Croix-Rouge française possède et gère des hôpitaux, des établissements pour les personnes âgées, des structures de soins à domicile ou spécialisées dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, des crèches, ainsi que différents dispositifs d'accueil, d'orientation et d'hébergement des personnes sans-abris, précaires, réfugiées, migrantes.

En outre, 20 000 étudiants entrent chaque année dans les écoles de la Croix-Rouge française pour être formés aux métiers des secteurs paramédical et social – ce qui représente environ 15 % des infirmiers, aides-soignants, ergothérapeutes, brancardiers et travailleurs sociaux du pays.

Enfin, la Croix-Rouge française est partie prenante d'opérations internationales humanitaires bien connues du public, coordonnées avec la Fédération internationale, dans une vingtaine de pays, notamment en Afrique subsaharienne et au Proche-Orient. Elle participe aussi à des missions extérieures de lutte contre le paludisme, d'assainissement des réseaux de distribution d'eau et d'insertion des populations marginalisées.

Un contexte plus exigeant

Le XXI^e siècle est porteur d'un défi social sans précédent : les difficultés se multiplient et se complexifient, les ressources publiques se raréfient, tandis que les comportements et les moyens d'action se modifient sous l'influence des nouvelles technologies, riches d'opportunités nouvelles, mais également porteuses de nouveaux risques : nous devons faire plus, mieux, différemment et avec moins.

En France, au cours des dix dernières années, plus d'un million de personnes sont passées sous le seuil de pauvreté, et 9 millions de personnes, soit environ 14 % de la population de notre pays, sont pauvres. Le travail ne suffit plus aujourd'hui à éviter la pauvreté. Nous comptons 40 000 travailleurs dont le salaire ne leur permet pas de se loger.

Dans notre société numérique et connectée, 6,6 millions de personnes souffrent d'isolement, lequel témoigne souvent d'un accès plus difficile à la nourriture, à la possibilité de se vêtir, au droit, à la santé – un isolement qui s'accroît d'autant plus que ces besoins vitaux ne sont pas satisfaits.

Une personne appartenant à une catégorie socioprofessionnelle peu élevée attendra en moyenne 35 jours de plus qu'une personne appartenant à une catégorie élevée pour accéder à un médecin. Ce n'est pas une question de droit, mais de craintes multiples qui persuadent certains qu'il n'est pas nécessaire de consulter. Parfois, ils ne savent simplement pas dans quelles conditions le faire. Les disparités régionales sont également très fortes.

Une situation budgétaire inédite...

L'économie sociale et solidaire, qui regroupe des associations, des coopératives, des mutuelles ainsi que des entreprises fonctionnant démocratiquement et utilisant leurs bénéfices pour le maintien ou le développement de leur structure, représente aujourd'hui 12,5 % de la population active, employés à 80 % par des associations (qui sont, en France, environ 1 400 000). Parmi ces associations, celles qui contribuent le plus à l'emploi interviennent dans les champs de la santé, du médicosocial, du social et de l'éducation.

Le développement des besoins sociaux pousse certaines associations traditionnelles à se nourrir d'une dynamique entrepreneuriale, afin d'augmenter leurs capacités d'action ; la Croix-Rouge française – si ce n'est par sa taille – ne fait pas exception. En effet, les financements publics, qui ont longtemps constitué une part importante des ressources des associations, se sont raréfiés – une tendance sensible depuis une vingtaine d'années, qui s'affirme aujourd'hui.

Lorsqu'ils existent, ces financements publics ont aussi changé de nature : les subventions font place à la commande publique, qui nécessite, de la part des associations, des procédures plus complexes et des qualifications nouvelles. Il s'ensuit un renforcement des organisations les plus importantes, car dotées de l'expertise gestionnaire nécessaire pour remporter les appels d'offre.

... qui appelle l'organisation à renouveler ses compétences

Face à cela, nous tentons de nous décloisonner et de faire preuve d'agilité. La capacité de réponse des organisations aux problèmes qu'elles doivent affronter décroît en effet lorsque leur taille augmente, car les chaînes de décision s'allongent. Pour que des solutions puissent être trouvées en temps voulu, il est impératif de développer au sein de l'organisation une culture qui oriente et raccourcisse les processus de décision : cette culture commune apporte à chaque échelon l'élément de légitimité qui facilite son action. Or la culture des salariés et celle des bénévoles diffèrent. Il n'est donc pas simple, pour eux, de parler le même langage et de travailler ensemble.

La numérisation des outils de travail est désormais générale, mais tous ne manient pas ces outils et, entre les uns et les autres, un fossé se crée. C'est pourquoi l'organisation agile doit fournir à ses membres ce qu'on nomme un *référentiel conversationnel commun*, pour leur permettre de collaborer efficacement.

On compte, en France, 13 millions de personnes en situation de fracture numérique, qui n'ont pas les compétences requises et/ou l'accès à l'équipement nécessaire. Les personnes les plus âgées, mais aussi des plus jeunes n'ayant pas de diplôme sont les catégories les plus touchées. Cette fracture existe aussi, bien évidemment, au sein de la Croix-Rouge. Nos structures bénévoles, notamment, celles que nous nommons *unités locales*, ont de plus en plus besoin d'une aide pour la maîtrise et la mise en œuvre des outils numériques. Rappelons qu'à compter de 2022, les démarches administratives ne se feront plus qu'en ligne.

Certains de nos bénévoles sont des virtuoses du numérique, tandis que d'autres ne savent pas se servir d'un ordinateur. Nous avons organisé un sondage auprès de nos bénévoles : 75 % d'entre eux accepteraient de devenir formateurs si une formation appropriée leur était dispensée pour cela. L'envie d'apprendre, et d'apprendre activement, est donc patente.

Lorsque nous aurons reconstruit une maison commune, qui nous permettra de répondre à l'augmentation des besoins sociaux et de créer des parcours adaptés aux personnes que nous accompagnons, nous aurons gagné la capacité d'innover.